



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE  
MARKETING PARA A MARCA TALHO  
CONFIANÇA**

**ANA ISABEL CARVALHO ROCHA**

**SETEMBRO - 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

## **MESTRADO MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

#### **PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING PARA A MARCA TALHO CONFIANÇA**

**ANA ISABEL CARVALHO ROCHA**

**ORIENTAÇÃO:**

**MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES  
TAVARES**

**SETEMBRO – 2014**

## RESUMO

As empresas têm necessidade de comunicar com os seus públicos e de fazê-lo com eficácia. A comunicação integrada de marketing, através da “coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação de marketing”, permite que se maximize “o impacto sobre os consumidores e outros utilizadores finais, a um custo mínimo” (Clow e Baack, 2011, p.8).

Neste projeto desenvolveu-se um plano de comunicação integrada de marketing para uma empresa no setor terciário, mais concretamente um talho.

A primeira parte do projeto inclui uma breve revisão de literatura que inclui a definição do conceito, a definição do plano de CIM e alguns dos modelos existentes. O plano adota o modelo concetual de Henley (2001), uma vez que de todos os modelos analisados, pareceu ser o mais adequado e simples de utilizar. Os objetivos deste plano são: (1) aumentar a notoriedade da marca no ano de 2015, de forma a contribuir para um aumento de vendas estimado em cerca de 20%, (2) atrair novos clientes no ano de 2015 (aumentar o nº de clientes num valor estimado em cerca de 15%), (3) implementar um processo de *rebranding* alterando o nome da marca e criando uma imagem gráfica diferente para a mesma de forma a transmitir os seus valores, missão e posicionamento.

**Palavras-chave:** comunicação integrada de marketing; plano de comunicação integrada de marketing, setor terciário.

## **ABSTRACT**

Companies need to communicate with their audiences and they need to do it effectively. The integrated marketing communication, through the "coordination and integration of all marketing communication tools", allows you to maximize "the impact on consumers and other end users at a minimal cost" (Clow and Baack, 2011, p .8).

In this project, we developed an integrated marketing communication plan for a business in the tertiary sector, specifically, a butcher.

The first part of the project includes a brief literature review that includes the definition of the concept, the definition of the IMC plan and some of the existing models. The plan adopts Henley's (2001) Conceptual Model, which, among all the examined models, appeared to be the most suitable and easy to use.

The objectives of this plan are: (1) to increase the brand awareness in 2015 in order to contribute to a growth in sales, estimated at around 20%, (2) to attract new customers in 2015 (leading to an estimated 15% increase in the total number of customers), (3) to implement a rebranding process, by changing the name and creating a different brand with a new graphic image, in order to communicate your values, mission and positioning.

***Key words:*** *integrated marketing communication; integrated marketing communication plan, tertiary sector*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe por ser o pilar da minha vida e por não deixar que eu desista de lutar pelos meus objetivos, apesar de todas as adversidades.

Quero agradecer ao David porque sem ele não era possível fazer este mestrado.

Agradeço também à minha orientadora, Mestre Patrícia Tavares, por ser mais que uma professora, por ser uma amiga, por me ter apoiado sempre.

Agradeço à minha ex-diretora, Paula Silva, pelas horas que me dispensou, permitindo-me continuar a frequentar as aulas de mestrado.

Agradeço ao meu fiel amigo e designer, Ricardo Matos, por desenhar o novo logótipo para o Talho, pela criatividade e paciência em desenvolver o que lhe pedi.

Agradeço ao Eduardo Serra por me ter conferido palavras de ânimo e me ter apoiado durante toda esta fase.

Agradeço aos meus amigos e familiares de coração: Sofia Vilar, Ricardo Telles, Andreia Mendes, Zaida Rola, André Rocha e Paulo Rocha.

Por fim, agradeço ao Nandini. Por tudo.

## ÍNDICE GERAL

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA .....	7
1.2. OBJETIVOS DO PLANO .....	7
1.3. METODOLOGIA .....	7
1.4. ESTRUTURA .....	8
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>8</b>
2.1. DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) .....	8
2.2. DEFINIÇÃO E MODELOS DE PLANO DE CIM .....	11
2.3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO .....	12
<b>3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....</b>	<b>13</b>
3.1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	13
3.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	13
3.3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO - ANÁLISE INTERNA.....	14
3.3.1. CONTEXTO .....	14
3.3.2. CLIENTES .....	14
3.3.3. PORTFÓLIO DE PRODUTOS .....	15
3.3.4. EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA .....	15
3.3.5. POSICIONAMENTO PERCECIONADO .....	15
3.3.6. IMAGEM E NOTORIEDADE.....	16
3.4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO - ANÁLISE EXTERNA .....	16
3.4.1. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL .....	16
3.4.2. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL .....	16
3.4.3. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA .....	17
3.4.4. ENVOLVENTE CULTURAL .....	17
3.4.5. GRUPOS DE PRESSÃO .....	17
3.4.6. MEDIA .....	18
3.4.7. CONCORRENTES.....	18
3.5. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS.....	21
3.6. ANÁLISE SWOT .....	24
3.7. OBJETIVOS DO PLANO .....	24
3.8. ESTRATÉGIA.....	25
3.8.1. SEGMENTAÇÃO .....	25
3.8.2. POSICIONAMENTO.....	26
3.8.3. PÚBLICOS-ALVO.....	26
3.8.4. DEFINIÇÃO DAS MENSAGENS-CHAVE .....	26
3.9. ÁREAS DE ATUAÇÃO .....	27
3.9.1. Branding .....	27
3.9.2. CRM .....	28
3.9.3. Imagem e notoriedade.....	28
3.9.4. Comunicação Online .....	29
3.9.5. Publicidade .....	29
3.9.6. Eventos .....	30
3.9.7. Promoção .....	30
3.9.8. Comunicação do produto .....	30
3.9.9. Comunicação com a comunidade local .....	31
3.9.10. Media.....	32
3.9.11. Vendas .....	32
3.10. ORÇAMENTO .....	33
3.11. CALENDARIZAÇÃO .....	33
3.12. AVALIAÇÃO E CONTROLO .....	35

<b>4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>5. QUADRO RESUMO .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>39</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b><u>Tabela I – Definições de CIM.....</u></b>	<b>9</b>
<b><u>Tabela II – Benefícios e Dificuldades na aplicação da CIM.....</u></b>	<b>11</b>
<b><u>Tabela III – Portfólio de Produtos.....</u></b>	<b>15</b>
<b><u>Tabela IV - Concorrentes Diretos e Indiretos .....</u></b>	<b>18</b>
<b><u>Tabela V – Estratégias de Comunicação da Concorrência .....</u></b>	<b>19</b>
<b><u>Tabela VI – Quadro Resumo da Entrevista .....</u></b>	<b>21</b>
<b><u>Tabela VII – Análise SWOT .....</u></b>	<b>24</b>
<b><u>Tabela VIII - Segmentação.....</u></b>	<b>25</b>
<b><u>Tabela IX – Mensagens-chave .....</u></b>	<b>27</b>
<b><u>Tabela X – Levantamento Órgãos de Comunicação Social .....</u></b>	<b>32</b>
<b><u>Tabela XI – Orçamentação .....</u></b>	<b>33</b>
<b><u>Tabela XII - Calendarização .....</u></b>	<b>34</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b><u>Figura I – Modelo de Henley (2001) .....</u></b>	<b>13</b>
<b><u>Figura II – Logotipo antigo, logotipo novo .....</u></b>	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA

Este projeto consiste num plano de comunicação integrada de marketing que pretende ajudar no crescimento de um negócio que se encontra em estagnação e que não possui nenhuma abordagem estruturada à área da comunicação.

Elaborar um plano faz com que todo o processo comunicacional seja otimizado. É necessário criar, de forma organizada, situações que aproximem a empresa com os seus diversos públicos, que reforcem o posicionamento da marca e que, essencialmente, ajudem a reduzir custos desnecessários.

Através da avaliação da análise situacional, estudando os concorrentes e compreendendo o posicionamento que a empresa possui e quer para si, serão definidos objetivos, mensagens-chave para cada público-alvo e as táticas a utilizar em cada área de atuação, tendo sempre em conta a realidade atual e os recursos disponíveis.

É ainda importante referir que, sendo o objeto de estudo uma pequena empresa, este plano pode ser usado como um ponto de partida para a elaboração de outros planos de outros negócios com as mesmas características.

### 1.2. OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos deste plano são: (1) aumentar a notoriedade da marca no ano de 2015, de forma a contribuir para um aumento de vendas estimado em cerca de 20%, (2) atrair novos clientes no ano de 2015 (aumentar o nº de clientes num valor estimado em cerca de 15%), (3) implementar um processo de rebranding alterando o nome da marca e criando uma imagem gráfica diferente para a mesma de forma a transmitir os seus valores, missão e posicionamento.

### 1.3. METODOLOGIA

Este projeto inicia-se com uma revisão de literatura sobre o conceito de CIM, o processo e os modelos desenvolvidos de um plano de comunicação integrada de marketing. Posteriormente, apresenta-se a análise situacional da empresa, do contexto e da concorrência, que foi suportada pela recolha de dados primários para análise, através da realização de, uma entrevista semi-estruturada à proprietária da empresa, um *focus group* a clientes e ainda, recorrendo ao método de observação na loja.



#### 1.4. ESTRUTURA

Este trabalho está dividido em duas partes: a primeira consiste na revisão da literatura sobre o conceito de Comunicação Integrada de Marketing, a segunda é o plano de comunicação desenvolvido para o Talho Confiança.

A revisão de literatura inclui a definição do conceito de CIM, de plano de CIM e a apresentação e descrição de vários modelos de CIM. Por fim, é selecionado o modelo concetual a utilizar para a realização do plano.

Na segunda parte, apresenta-se a empresa, analisa-se as suas envolventes (interna e externa) e desenvolve-se ainda a análise SWOT. São ainda estabelecidos os objetivos, a estratégia, as mensagens-chave, as áreas de atuação, o orçamento, a calendarização e as medidas de avaliação do plano.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM)

Segundo Holm (2006), o conceito “comunicação integrada de marketing” (CIM) tem vindo a ser estudado nos últimos 30 anos. No início dos anos 80 surgiram os primeiros artigos académicos sobre este tema, mas só no início dos anos 90 é que o conceito ganhou mais relevância. Este autor tenta mostrar a importância da CIM quando refere as estatísticas referentes ao budget alocado no marketing. Enquanto que, há 20 anos atrás, cerca de 75% do investimento do marketing era feito em publicidade, hoje em dia, este investimento é distribuído em promoções, em ações de venda e apenas 25% do investido é utilizado para campanhas publicitárias.

Clow e Baack (2011, p.8), afirmam que a comunicação integrada de marketing é a “coordenação e integração de todas as ferramentas de comunicação de marketing dentro de uma empresa num programa contínuo que maximiza o impacto sobre os consumidores e outros utilizadores finais, a um custo mínimo”. Falam ainda de todas as atividades de comunicação de uma empresa ou organização, como se de uma “voz” se tratasse. As marcas quando adotam e aplicam a CIM eficazmente, conseguem estabelecer um diálogo claro e objetivo com os seus públicos, por vezes, estabelecem até um “relacionamento” com os mesmos.

Mas, mais do que a tradicional publicidade, promoção de vendas e marketing direto, a comunicação integrada de marketing permite identificar as tendências que levam os clientes a estarem relacionados com uma determinada empresa (Schultz, 2003).

Nowak e Phelps (1994), defendem que a CIM permite o fortalecimento da imagem da marca e, vão mais longe afirmando que este processo influencia o comportamento do consumidor.

Kitchen e Brugmann (2010) apresentam de forma resumida algumas as definições do conceito de comunicação integrada de marketing desenvolvidas por vários autores de referência nesta área:

**Tabela I – Definições de CIM**

Ano	Autor	Definição de conceito
1991	Caywoo, Schultz & Wang	Coordenação das mensagens e dos canais de comunicação (uma visão, um som) Uso de várias disciplinas de comunicação para trabalhar em sinergias baseadas numa compreensão comum.
1991	Schultz	Inclusão de clientes (atuais e potenciais) Respostas comportamentais Estimular relações e a lealdade dos clientes
1993	Duncan and Everett	Relações benéficas expandem conceito de público-alvo dos clientes para todos os <i>stakeholders</i>
1994	Nowak and Phelps	Reforço das noções de consistência, coordenação e resposta comportamental
1998	Schultz and Schultz	Processo de negócio estratégico Evolução da noção de comunicação da marca Mensuração Especificação de mercados múltiplos de forma mais explícita, inclusive o público interno e externo
2004	Shultz	Processo de negócio estratégico Extensa comunicação da marca
2005	Kliatchko	Processo e conceito Foco na audiência Programa de comunicação Orientação para resultados
2007	American Marketing Association	Evolução e medição Grupos de skakeholders (internos e externos) Foco no valor a longo-prazo

Fonte: Adaptado Kitchen e Burgmann (2010)

Kitchen e Burgmann (2010), afirmam ainda que o conceito é demasiado ambíguo, porque não há consenso universal sobre o mesmo e pelas divergências que resultam da operacionalização do mesmo.

A aplicação da CIM pode trazer a uma organização um conjunto de benefícios. Pickton e Broderick (2005; cit. in Kitchen e Burgmann, 2010, p.16) mencionam os seguintes: “integridade criativa, mensagens consistentes, recomendações de marketing, melhor uso dos meios de comunicação, maior precisão do marketing, eficiência operacional, redução de custos, serviço consistente de alto nível, relações de trabalho facilitadas e maior responsabilização das agências”. Essencialmente os autores referem que a utilização deste conjunto de técnicas leva ao aumento de eficiência da comunicação e isto acontece, uma vez que se faz o planeamento e execução de todos os tipos de comunicação de marketing necessários, segundo um conjunto de objetivos definidos pela organização. Todavia, há autores que criticam este conceito e a sua aplicação, como é o caso de Cornelissen (2001) que refere a CIM como uma moda em gestão pois é pouco desenvolvida do ponto de vista teórico.

É oportuno salientar que a implementação da CIM pode acarretar consigo alguns obstáculos. Kim, Han e Schultz (2004) referem que a cultura da empresa pode condicionar a implementação deste processo. Os envolvidos necessitam compreender a importância deste conceito e da sua aplicação e, provavelmente, de receber formação especializada. Além disso, todos os departamentos devem estar devidamente sincronizados para que todos, sem exceção, façam esforços comuns, de modo a serem atingidos os objetivos do plano com eficiência. Um dos casos práticos mais evidente passa pelo departamento financeiro compreender a importância de serem alocados recursos, por exemplo, à publicidade.

Kitchen e Burgmann (2010), apresentam os benefícios e as dificuldades da comunicação integrada de marketing sugeridos por outros autores:

**Tabela II – Benefícios e Dificuldades na aplicação da CIM**

<b>Benefícios (McGrath, 2005); Reid, 2003; Pickton and Hartley, 1998)</b>	<b>Dificuldades (Nowak and Phelps, 1994)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma noção de CIM aplicada no marketing a curto e longo prazo evita conflitos numa organização;</li> <li>• É uma abordagem sólida e clara;</li> <li>• Todos os públicos-alvo são considerados;</li> <li>• Desenvolvimento de comunicação individual ou de “um para um”;</li> <li>• Aumento do reconhecimento da marca;</li> <li>• Resulta em benefícios financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ir para além da demografia e realizar uma psicografia clara dos clientes.</li> <li>• Compreender quem são os clientes mais leais e rentáveis;</li> <li>• Compreender atitudes, hábitos e comportamentos dos consumidores;</li> <li>• Criar mais lealdade dos clientes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kitchen e Burgmann (2010)

## 2.2. DEFINIÇÃO E MODELOS DE PLANO DE CIM

Em 2006, Holm afirma que o conceito de plano de comunicação consiste em três aspetos: gestão e controlo de toda a comunicação do mercado; (2) garantia que o posicionamento, personalidade e mensagens da marca são desenvolvidos numa única estratégia consistente; e ainda que, (3) a análise estratégica, a escolha, a implementação e o controlo de todos os elementos da comunicação integrada de marketing influenciam as transações entre a organização e os potenciais clientes, clientes e consumidores.

Segundo Clow and Baack (2011), o plano de comunicação integrada de marketing deve ter em conta todos os componentes do marketing mix. Além disso, destaca a ideia de que para se conseguir alcançar objetivos que passam por criar harmonia e direcionar mensagens para clientes e outros públicos, é importante criar sincronização dentro da empresa, de forma a que todos os departamentos atuem entre si alocando recursos e diminuindo as falhas.

Vários autores elaboraram modelos de plano de comunicação integrada de marketing com etapas diferentes.

Henley (2001) apresenta-nos um modelo que inclui as seguintes etapas: (1) sumário executivo, (2) missão da organização, (3) análise da situação (interna e externa), (4) recolha de dados primários, (5) análise SWOT, (6) objetivos do plano, (7) estratégia, (8) áreas de atuação, (9) orçamentação, (10) calendarização, (11) avaliação e controlo, (12) bibliografia e (13) anexos.

Caemmerer (2009) desenvolveu um modelo do plano de CIM em 6 etapas: (1) análise situacional (interna e externa), (2) identificação das oportunidades da comunicação de marketing (objetivos da comunicação de marketing, *unique selling proposition*, principais públicos-alvo), (3) seleção da agência da comunicação (*brief* criativo, convite e seleção sustentável), (4) campanha de desenvolvimento e implementação (escolhas dos canais de marketing mix, execução criativa, escolha dos meios de comunicação), (5) análise da evolução da campanha (analisar antes, durante e depois da campanha; recolher estudos; avaliar a eficácia e eficiência da campanha) e por fim, (6) repercussões do plano no futuro (permanecer na mente dos consumidores, criar momentos de recordação; fazer follow-up da campanha).

Kotler (2011) menciona oito etapas: (1) identificação do público-alvo, (2) determinação dos objetivos de comunicação, (3) elaboração da mensagem, (4) seleção dos canais de comunicação, (5) estabelecimento do orçamento para a comunicação, (6) decisão sobre o mix da comunicação, (7) avaliação dos resultados, (8) gestão do processo de CIM.

### 2.3. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

O modelo conceptual adotado para este plano de comunicação é o de Henley (2001) porque é o mais direto e detalhado. O modelo inclui as seguintes etapas:

**Figura I – Modelo de Henley (2001)**



### 3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Baseado no modelo de Henley (2001), este plano visa criar uma estratégia de comunicação para a empresa Talho Confiança, tendo em conta o posicionamento da marca, os recursos e a equipa disponível, o mercado e a conjuntura atual.

#### 3.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de comunicação tem como objetivos: (1) aumentar a notoriedade da marca no ano de 2015, de forma a contribuir para um aumento de vendas estimado em cerca de 20%, (2) atrair novos clientes no ano de 2015 (aumentar o nº de clientes num valor estimado em cerca de 15%), (3) implementar um processo de *rebranding* alterando o nome da marca e criando uma imagem gráfica diferente para a mesma de forma a transmitir os seus valores, missão e posicionamento.

#### 3.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Talho Confiança tem como missão fornecer produtos com qualidade (desde carne, derivados da carne e congelados). A empresa vende produtos de origem portuguesa uma vez que acreditam que essencialmente a carne nacional é melhor que a

importada. Pretende-se dar aos clientes um serviço personalizado, conhecer e satisfazer os desejos dos seus clientes individualmente. Quer assim ser percebido como um conselheiro na escolha dos produtos, nas ementas a desenvolver em eventos importantes e nas receitas elaboradas pelos clientes.

### 3.3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO - ANÁLISE INTERNA

#### 3.3.1. CONTEXTO

O Talho Confiança, situado na Rua do Valado, nº2, em São Paio de Oleiros, concelho de Santa Maria da Feira foi adquirido, em 1975, pela atual proprietária, Maria Carvalho, e pelo seu marido quando casaram. Esta compra resulta pelo facto do esposo trabalhar no talho e perceber que há ali uma oportunidade de negócio.

A proprietária que quando começou não tinha qualquer experiência comercial, assumiu a liderança da gestão do talho passado algum tempo e trabalha neste negócio há 39 anos.

#### 3.3.2. CLIENTES

Os clientes do talho têm entre os 25 e os 80 anos. Contudo, a maior parte dos clientes têm mais de 40 anos. Os clientes mais jovens são filhos de clientes mais velhos ou seja, o hábito de ir comprar carne ao Talho Confiança é transmitido entre gerações.

A maioria dos clientes fazem compras regulares e compram de forma diversificada dentro do que o portfólio de produtos oferece. Contudo, existem clientes que procuram apenas um produto específico (normalmente produtos pré-cozinhados).

Outro grupo de clientes do talho são empresas, tipicamente da área da restauração, que adquirem produtos para confeccionar refeições. Apesar de representarem uma percentagem mínima no total de vendas do talho, são uma mais-valia para a empresa.

### 3.3.3. PORTFÓLIO DE PRODUTOS

O Talho Confiança possui 5 categorias de produtos diferentes, apresentados na tabela:

**Tabela III – Portfólio de Produtos**

<b>Produtos frescos</b>	Carne suína, bovina, coelho, frango, peru e cabrito
<b>Produtos fumados / charcutaria</b>	Queijo, fiambre, chouriço, salpicão, presunto, orelheira, barriga, linguiça e chispe
<b>Produtos pré-cozinhados/temperados</b>	Lasanha, empadão, rissois, espetadas, rolo recheado, hambúrgueres, bacalhau com natas, almôndegas
<b>Produtos congelados</b>	Ervilhas, peixe vermelho, moelas, batatas fritas, pescada, bacalhau, calamares,
<b>Outros produtos</b>	Azeitonas, salsichas, produtos enlatados

Os produtos *core* da empresa são os produtos frescos. Contudo, nos últimos tempos tem havido um aumento de procura pelos produtos pré-cozinhados. Os “produtos congelados” e os “outros produtos” servem muitas vezes como um complemento do que é vendido no talho.

### 3.3.4. EVOLUÇÃO DA PERFORMANCE DA EMPRESA

Segundo a proprietária, esta empresa nas duas primeiras décadas da sua existência, foi uma fonte de lucro e rentabilidade. Nos últimos anos, o negócio tem vindo a decair devido essencialmente à mudança dos hábitos do consumo dos clientes, da crise económica e do aumento da concorrência.

É ainda importante realçar que o Talho Confiança, inicialmente tinha cinco colaboradores e, hoje, existe apenas um colaborador, a proprietária.

### 3.3.5. POSICIONAMENTO PERCECIONADO

Para analisar o posicionamento percecionado, elaborou-se um *focus group* no dia 7 de Julho de 2014 a seis clientes do Talho Confiança (ver anexo 4).

Segundo os dados recolhidos, estes consideram que a empresa vende produtos de qualidade e apresentam um serviço personalizado, que é bastante valorizado. Percecionam ainda a marca como sendo credível e fiável. Apontam também que a marca deve evoluir ao nível da comunicação com os clientes para facilitar a partilha



de informação dos produtos e ainda referem o facto de ser importante criar mais promoções e de vários tipos.

### 3.3.6. IMAGEM E NOTORIEDADE

No que toca à imagem e notoriedade, esta é uma área em que o Talho Confiança deve investir. A empresa apesar de ser bem percecionada pelos seus clientes, necessita de aumentar a sua notoriedade. Os novos clientes surgem, na maioria das vezes, através do processo de “*word of mouth*”, quando os clientes atuais recomendam a marca aos seus amigos e familiares.

## 3.4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO – ANÁLISE EXTERNA

### 3.4.1. ENVOLVENTE DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL

Portugal tem atravessado, nos últimos anos, uma crise económica, marcada, essencialmente, pelo aumento da taxa de desemprego, do défice orçamental e dos impostos. Esta conjuntura contribuiu para a diminuição do poder de compra dos portugueses e um consequente corte no consumo.

Segundo os dados do INE, disponíveis na base de dados PORDATA, entre o ano de 2003 e o ano 2013, tem vindo a aumentar a taxa de desemprego. O défice orçamental apresentou valores mais elevados nos anos 2009 e 2010 (ver anexo 1).

Contudo, apesar destes dados negativos, surge alguma esperança com o lançamento dos dados mais recentes. A taxa de desemprego tem vindo a diminuir e em Abril de 2014, é de 14.6%, segundo os dados do Eurostat. O défice orçamental também tem diminuído apresentando melhorias nos últimos três anos.

Para além disto, as obrigações para com o Estado Português aumentaram. Em Janeiro de 2011, foi aprovado um artigo que previa o aumento do IVA de 21% para 23%. Esta medida, em concreto, provocou uma redução do lucro para o Talho Confiança uma vez que houve uma tentativa de não alterar os preços.

### 3.4.2. ENVOLVENTE INSTITUCIONAL

Em Portugal, a entidade reguladora, no que diz respeito à qualidade e segurança alimentar e económica, é a ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica), pertencente ao Órgão de Polícia Criminal e tem como responsabilidade avaliar e comunicar os riscos da cadeia alimentar, através da fiscalização do cumprimento da legislação reguladora. Segundo informação recolhida no *website* desta entidade, as

regras estabelecidas de higiene aplicáveis aos géneros alimentícios de origem animal estão descritas no Regulamento (CE) nº 852/2004. Ao nível da segurança alimentar é também obrigatório que o colaborador do talho possua o curso de HACCP (*Hazardous Analysis and Control of Critical Points*).

A nível institucional é ainda importante realçar a recente alteração nas regras de emissão de faturas, imposta pelo Ministério das Finanças. Segundo a Portaria n.22-A/2012, de 24 de Janeiro, todos os sujeitos passivos de IRS ou IRC são obrigados a utilizar um programa de faturação certificado. Esta alteração obrigou a compra de hardware e software produzidos para o efeito.

#### 3.4.3. ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

A nível tecnológico, através da pesquisa elaborada, percebe-se que não têm havido grandes evoluções no que a este mercado diz respeito. Esta atividade continua a ser extremamente manual. Surge apenas uma modernização nos produtos já existentes (vitruines, serras elétricas, máquinas de embalar, por exemplo). As novidades mais recentes estão normalmente relacionadas com o surgimento de equipamentos de higiene (esterilizadores, lava mãos com pedais, entre outros), ou, então, com o uso de determinados componentes como é o caso do inox que veio substituir a madeira.

#### 3.4.4. ENVOLVENTE CULTURAL

A nível cultural a maior alteração passa pela mudança dos hábitos de consumo dos clientes. Segundo a proprietária “as pessoas hoje comem muito menos e muito menos carne. A alimentação é diferente. Come-se muito menos carne de vaca e come-se mais frango e peru”.

Segundo um estudo do INE, Balança Alimentar Portuguesa – 2012, neste ano “foram atingidos os níveis mais baixos de disponibilidades alimentares de carne de bovino dos últimos 10 anos e de carne de suíno dos últimos 13 anos”.

#### 3.4.5. GRUPOS DE PRESSÃO

Os grupos profissionais que se identificam como grupos de pressão são: ASAE, DECO, Câmara Municipal da Feira e os Media em geral. É de salientar que estas instituições podem exercer pressão negativa e podem criar algumas dificuldades no desenvolvimento da atividade. Contudo, podem criar influências positivas e prestar apoio, por exemplo, através de fornecimento de informação sobre ao setor.

### 3.4.6. MEDIA

Os media muitas vezes, neste negócio, surgem como um grupo de pressão. Situações como a “crise das vacas loucas”, ou artigos sobre desvantagens do consumo de carne muitas vezes afetam as vendas ou interferem no consumo dos clientes.

A marca não aposta em comunicação nos media. Contudo, é possível criar-se uma coluna mensal com dicas sobre o consumo de carne ou com receitas, com o objetivo de trabalhar a notoriedade da marca. Deve dar-se preferência aos media locais, que estão mais próximos da área de influência do Talho Confiança.

### 3.4.7. CONCORRENTES

Apesar da proprietária referir apenas quatro concorrentes, identificam-se estes dois grupos:

**Tabela IV - Concorrentes Diretos e Indiretos**

<b>Concorrência</b>	
<b>Correntes Diretos</b>	<b>Concorrentes Indiretos</b>
Continente, Pingo Doce, El Corte Inglés Gaia, Talho da Igreja, Talho Aires e Couto	Intermarché, Cadeia de talhos “Pessegueiro”, Supermercado Europa, Makro, Praça de Espinho (3 talhos), Mini Preço, feiras (Espinho, Carvalhos e Santa Maria de Lamas), Talhos Boavista, Talho do Ângelo.

As principais ameaças, sobretudo por proximidade geográfica, são o Continente e os talhos locais. O Continente é o concorrente mais forte uma vez que se sentiu um decréscimo nas vendas assim que este se instalou perto do talho. Isto é justificado pela notoriedade e reconhecimento que a marca Continente possui, pelas campanhas promocionais que desenvolvem com oferta de 50% de desconto na carne; e, sobretudo pela publicidade que desenvolvem nos diferentes canais (meios tradicionais e internet).

Os talhos locais são muito parecidos quer a nível de portfólio de produtos, serviço, preços e comunicação. Apostam essencialmente na comunicação do produto com a exibição de cartazes promocionais nas vitrines e na fachada exterior dos estabelecimentos.

Na tabela seguinte, apresentam-se as estratégias de comunicação dos concorrentes do Talho Confiança.

**Tabela V – Estratégias de Comunicação da Concorrência**

Marca/Empresa	Estratégias de comunicação da concorrência
<b>Continente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundado em 1985</li> <li>- Num raio de 15 km do talho, existem 4 lojas Continente</li> <li>- Possuem <i>website</i>, página <i>Facebook</i>, conta no <i>twitter</i> e no <i>Youtube</i>.</li> <li>- Responsabilidade social: Missão Sorriso, Popota, cooperação com o Banco Alimentar;</li> <li>- Realizam comunicação sobre preocupações com ambiente, acções de mecenato, entre outras.</li> <li>- Publicidade: televisão, rádio, internet, cinema, revistas, jornais e entregas de panfletos;</li> <li>- Possuem cartão de fidelização;</li> <li>- Realizam promoções agressivas (desconto em cartão);</li> <li>- Possuem loja online (<a href="http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx">http://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/Pages/homepage.aspx</a>) - Bastante organizada, diversidade de produtos, <i>users friendly</i></li> <li>- Têm serviço de compra online através da web ou de uma aplicação para telemóvel (com Loja online bem desenvolvida);</li> <li>- Comunicação do produto: enviam cartas regulares aos clientes, SMS, emails, elaboram folhetos e catálogos de produtos;</li> <li>- Possuem a revista Continente Magazine e uma aplicação “Planeador de Menu”;</li> <li>- Marca forte, com muita notoriedade.</li> <li>- Criaram uma submarca, Chef Online com dicas sobre produtos alimentares e receitas. Esta marca está presente no <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> e possui ainda uma aplicação para telemóvel.</li> </ul>
<b>Pingo Doce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundado em 1980</li> <li>- Num raio de 15km do talho, existem 9 lojas Pingo Doce</li> <li>- Possuem <i>website</i>, página de <i>Facebook</i> e conta no <i>Youtube</i>.</li> <li>- Publicidade: televisão, rádio, internet, cinema, revistas, jornais e entregas de panfletos;</li> <li>- Realizam comunicação sobre preocupações com ambiente, acções de mecenato, entre outras.</li> <li>- Possuem cartão de fidelização associado à marca BP;</li> <li>- Realizam promoções agressivas (oferta de 50% em todos produtos da loja num determinado dia);</li> <li>- Possuem loja online (<a href="http://www.pingodoce.pt/pt/produtos/a-nossa-marca">http://www.pingodoce.pt/pt/produtos/a-nossa-marca</a>) - Pouco <i>users friendly</i></li> <li>- Comunicação do produto: elaboram folhetos e catálogos de produtos;</li> <li>- Possuem a revista Saber Bem e criam suplementos sobre alimentos (por exemplo “Um mundo de frescura à sua espera”, em que apresentam receitas e mencionam a origem e a qualidade dos seus produtos;</li> <li>- Marca forte, com muita notoriedade.</li> <li>- Possuem um menu no <i>website</i> apenas com receitas e com dados sobre saúde e nutrição.</li> </ul>

<b>El Corte Inglés Gaia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundado em 2006.</li> <li>- Uma loja, a um raio de 30km do talho;</li> <li>- Possuem <i>website</i>, conta no <i>Facebook</i>, <i>Google+</i>, <i>Pinterest</i> e <i>Youtube</i>.</li> <li>- Publicidade: televisão, rádio, internet, revistas, jornais e entregas de panfletos (em menor escala comparativamente ao Continente e Pingo Doce);</li> <li>- Possuem cartão de fidelização próprio;</li> <li>- Realizam poucas promoções;</li> <li>- Possuem loja online (<a href="http://www.elcorteingles.pt/supermercado/sm2/login/portada.jsp">http://www.elcorteingles.pt/supermercado/sm2/login/portada.jsp</a>)</li> <li>- Loja organizada, atrativa</li> <li>- Comunicação do produto: enviam SMS aos clientes e elaboram folhetos, e catálogos de produtos.</li> <li>- Possuem um variado leque de produtos gourmet;</li> <li>- Marca forte mas considerada como sendo elitista, só dirigida para alguns segmentos.</li> </ul>
<b>Talho da Igreja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundado em 1985;</li> <li>- Possuem 3 colaboradores;</li> <li>- Boa localização: local de passagem, no centro da freguesia, junto à escola primária e à igreja;</li> <li>- Dois talhos (S.P.Oleiros e em Espinho);</li> <li>- Não estão presentes em canais online, nem realizam comunicação em jornais e revistas;</li> <li>- Comunicação do produto (vitrines, montra, vidro fachada)</li> <li>- Não fazem publicidade;</li> <li>- Fazem patrocínio a várias festas religiosas;</li> <li>- Fazem entregas ao domicílio.</li> </ul>
<b>Aires e Couto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundado em 2011;</li> <li>- Possui 1 colaborador;</li> <li>- Não estão presentes em canais online, nem realizam comunicação em jornais e revistas;</li> <li>- Comunicação do produto (vitrines, montra, vidro fachada)</li> <li>- Não fazem publicidade;</li> <li>- Má localização: A empresa não se situa num local de passagem, nem está visível. Para isso possuem um placar exterior que se encontra junto à estrada para se identificarem e divulgarem as suas promoções;</li> <li>- Fazem entregas ao domicílio;</li> </ul>

### 3.5. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

Recorreu-se a três formas de recolha de dados: entrevista semiestruturada, método de observação e *focus group*.

Com uma duração de 60 minutos, a entrevista semiestruturada realizou-se no dia 22 de Maio de 2014 pelas 19h30min, à proprietária da empresa, Sr<sup>a</sup> Maria Carvalho. A escolha deste método resulta da necessidade de obter informação mais profunda da proprietária de empresa. Foram abordados vários temas importantes sobre a empresa que ajudaram a preencher alguns parâmetros tais como informações sobre a identidade da marca, posicionamento desejado, como a gerente organiza a comunicação da marca, qual o conhecimento que tem do mercado e qual o funcionamento interno da empresa (ver anexo 2). Esta recolha foi gravada em audio para facilitar na transcrição da mesma.

**Tabela VI – Quadro Resumo da Entrevista**

<b>Categoria</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
<b>Funções do entrevistado</b>	Para além de dona do talho, qual é a sua função nesta empresa?	“Nesta empresa faço de tudo... Desde cortar carne, desmanchar, contabilidade, fazer as compras aos fornecedores...”
<b>Organigrama</b>	Como é formada a empresa (hierarquia corporativa)?	“Sou só eu!”
<b>História da empresa</b>	Como surgiu esta empresa?	“Este talho é o mais antigo da freguesia. Eu estou aqui há 39 anos. O meu marido é que percebia desta área e quando casamos decidimos comprar o talho. ”
<b>Evolução da performance da empresa</b>	Como tem sido a evolução desta empresa?	“A empresa quando surgiu evolui bastante. Nos primeiros 20 anos foi sempre crescendo, tinha lucro... Há 15 anos, tem vindo a decair.”
<b>Missão da organização</b>	Qual é a missão da empresa?	“A missão desta empresa é servir bem. Ter qualidade.”
<b>Objetivos</b>	Quais são os objetivos da empresa a médio e longo prazo?	“Não tenho muitos. Mas...quero ter mais clientes.”
<b>Envolvente demográfica, económica e social</b>	A crise económica que se tem vindo a atravessar nos últimos tempos veio afetar a empresa?	“As pessoas deixaram de ter poder de compra para poder ir ao talho comprar qualidade, então muitas vezes procuram o que é mais barato e vão às grandes superfícies.”.
<b>Envolvente Institucional</b>	De que forma a envolvente institucional influencia este negócio? A que regras está sujeita esta empresa a nível institucional?	“Em muitas coisas... novas regras nas finanças e.. relacionadas com questões de higiene e segurança.”

<b>Envolvente tecnológica</b>	De que forma o constante progresso das novas tecnologias interfere nesta empresa?	“A nível tecnológico as coisas não têm mudado muito. Continua a ser um trabalho muito manual.”
<b>Envolvente cultural</b>	Pensa que os hábitos dos consumidores mudaram nos últimos tempos? Como descreve o processo de decisão dos consumidores?	“A alimentação é diferente. Come-se muito menos carne de vaca e come-se mais frango e peru, que antigamente nem se vendia.”
<b>Posicionamento</b>	Como gostaria que pensassem no seu talho? Que características gostaria que lhe associassem?	“Eu queria que pensassem que o meu talho tem qualidade... e que fossem lá também pelo bom atendimento.”
<b>Concorrência</b>	Quem são os concorrentes do talho? Como caracteriza os seus concorrentes? Quais as suas estratégias de comunicação?	“Os concorrentes são os hipermercados (Continente e o Pingo Doce) e os talhos locais.” “Os hipermercados têm ações muito fortes. Muita publicidade na televisão. E iludem as pessoas com promoções de “50%” no cartão. Os talhos mais pequenos fazem a típica publicidade nos vidros.”
<b>Imagem e notoriedade</b>	Como descrevia um talho ideal? Como caracteriza a sua organização?	“Gostava de ter um talho com um bom frio, com uma boa vitrine, e muito espaço. A nível da comunicação gostava de fazer publicidade na rádio por exemplo e mais panfletos.”
<b>Produtos/ Serviços</b>	Quais são os produtos mais procurados? Que tipo de serviços oferece para além da venda dos produtos? Como avalia a relação qualidade-preço dos seus produtos?	- “O talho é tão pequeno que posso dizer que vendo de tudo um pouco. Mas essencialmente o que procuram mais é a carne fresca.” - “Essencialmente, temperar as carnes, levar a carne à casa dos clientes.” - “Em relação à qualidade não é caro.”
<b>Clientes</b>	Quem são os clientes do talho? Fazem segmentação de clientes? Como caracteriza a relação entre a empresa e os seus clientes?	- “A maioria deles são idosos. A juventude não vem aos talhos. Poucos são os clientes jovens e normalmente esses clientes são filhos dos meus clientes mais velhos. E tenho quase tantos homens como mulheres.” - Faço...Em parte até faço mentalmente.” - “É uma relação familiar.”
<b>Processo de decisão de compra</b>	Como os clientes do talho têm conhecimento deste estabelecimento? No processo de decisão de compra, o que leva o seu cliente a escolher a sua empresa em prol de outra?	- “Eles vêm porque o amigo disse que havia um produto bom. É essencialmente a passar a palavra. - A qualidade, principalmente e o bom atendimento, claro.”
<b>Comunicação</b>	Quais são os objetivos da comunicação? No orçamento da empresa é atribuído um budget à área da comunicação? Como calcula esse <i>budget</i> ?	- “Nunca penso nisso. É tudo muito intuitivo e momentâneo.”

<b>Mensagens-chave</b>	Quais são as mensagens-chaves usadas na comunicação da empresa?	- Não existem mensagens definidas.
<b>Media</b>	Estão presentes em meios de comunicação social?	“Não...”
<b>Publicidade</b>	Considera importante que um negócio no sector de atividade como o seu, faça publicidade nos meios tradicionais?	“Claro que sim. Na rádio essencialmente acho que dá resultado.”
<b>Promoção</b>	Costumam fazer campanhas promocionais? Quais os canais que usam para divulgar as campanhas promocionais?	“Quando preciso de liquidar um determinado stock ou chamar a atenção do cliente para um determinado produto.” Também “faço venda sugestiva fazendo uma “atenção” no preço.”
<b>Comunicação Online</b>	Acha vantajoso ter uma presença online? Estão presentes em algum canal online?	- Sim, hoje em dia as novas tecnologias são muito importantes e sobretudo os jovens dão atenção aos “facebook”. - “Não”
<b>Eventos</b>	Alguma vez organizaram um evento?	- “Não”
<b>Responsabilidade social</b>	Considera que dadas as características da sua empresa, seria vantajoso apostar em campanhas de solidariedade? Porquê?	“Sim, aliás eu apoio associações, eventos organizados pela freguesia. É importante estar junto da comunidade mas faço-o sempre pelo anonimato.”
<b>Futuro da empresa</b>	Qual o futuro que prevê para o talho?	“Um futuro difícil.”

A observação foi realizada no dia 6 de Junho de 2014, entre as 14h e as 19horas. Para facilitar o preenchimento do guião de observação (ver anexo 3) colocaram-se também algumas questões à proprietária. Este método teve como objetivo verificar se alguns aspetos relativos aos produtos, equipamentos e instalações estavam de acordo com as normas a cumprir neste setor de atividade.

Como era importante obter a opinião dos clientes do talho sobre o serviço, os produtos e os processos executados realizou-se um *focus group*. Este método permite que, por um lado, sejam entrevistadas várias pessoas simultaneamente e por outro, a interação criada torna a informação mais rica.

O *focus group* realizou-se no dia 7 de Julho de 2014, às 16h00. O grupo era constituído por seis clientes do talho (três homens e três mulheres) com idades entre os 37 e os 76 anos.

Procedeu-se à gravação, autorizada, de vídeo e audio (ver anexo 4).



### 3.6. ANÁLISE SWOT

O desenvolvimento da análise SWOT surge através: (1) da análise dos produtos comprados pelos clientes e da forma como adquirem esses mesmos produtos, (2) da análise do posicionamento da concorrência, (3) da identificação de dados relevantes na recolha dos dados primários, e (4) da evolução do consumo de carne em Portugal (estudo do INE – Balança Alimentar Portuguesa 2012).

**Tabela VII – Análise SWOT**

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Marca percepcionada como serviço personalizado;</li><li>- Aposta em produtos nacionais;</li><li>- Custos fixos reduzidos;</li><li>- Clientes identificam qualidade nos produtos;</li><li>- Preço acessível nos produtos melhores em relação à concorrência;</li><li>- Localizada num local de passagem;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Escassos recursos para investir em comunicação;</li><li>- Fraca divulgação das promoções;</li><li>- <i>Know-how</i> reduzido ao nível de comunicação online;</li><li>- Dificuldade em aumentar o portfólio de produtos;</li><li>- Realização de poucas promoções</li><li>- Ausência de publicidade</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Procura de produtos de origem Portuguesa;</li><li>- Aquisição de produtos prontos a cozinhar, ou seja que não necessitem muito tempo de preparação.</li><li>- Preços de determinados produtos percecionados como mais baratos;</li><li>- Preocupação em comer alimentos ricos em proteínas;</li><li>- Outras empresas parceiras de negócio (empresas na área da restauração, empresas de catering ou de organização de eventos)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diminuição do consumo de carne;</li><li>- Diminuição do poder de compra do consumidor;</li><li>- Procura de produtos mais baratos independentemente da qualidade dos mesmos.</li></ul>

### 3.7. OBJETIVOS DO PLANO

Os objetivos deste plano são: (1) aumentar a notoriedade da marca no ano de 2015, de forma a contribuir para um aumento de vendas estimado em cerca de 20%, (2) atrair novos clientes no ano de 2015 (aumentar o nº de clientes num valor estimado em cerca de 15%), (3) implementar um processo de *rebranding* alterando o nome da marca e criando uma imagem gráfica diferente para a mesma de forma a transmitir os seus valores, missão e posicionamento.

### 3.8. ESTRATÉGIA

Na componente estratégica é importante ter em conta a segmentação, o *targeting* e o posicionamento da marca. Ou seja, dividir o mercado em grupos; selecionar o segmento mais rentável e definir como a marca quer ser percebida no mercado. O *targeting* corresponde à seleção dos segmentos-alvo e à escolha de outros público-alvo com que a organização quer agir.

#### 3.8.1. SEGMENTAÇÃO

A segmentação proposta baseia-se no modelo VALS (ver anexo 5). Este modelo foi desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa da Universidade de Stanford e tem em conta características psicológicas, demográficas e de consumo.

**Tabela VIII - Segmentação**

<b>Clientes</b>		<b>Caraterísticas</b>
<b>Clientes Particulares</b>	<b><i>Experiencers</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Homem ou mulher</li><li>- Idade entre os 25 e os 50 anos</li><li>- Com ensino secundário ou superior</li><li>- Possuem veículo próprio</li><li>- Utilizadores de novas tecnologias (<i>smartphones</i>, internet, outros <i>gadgets</i>)</li><li>- Dão importância às marcas</li><li>- Tempo de preparação e confecção dos produtos é um aspeto valorizado</li><li>- Conhecimento dos benefícios ou malefícios do consumo de carne</li><li>- Cuidados alimentares</li><li>- Caraterísticas psicológicas associadas: optimistas, abertos à mudança, mente aberta, motivados.</li></ul>
	<b><i>Achievers</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Homem ou mulher</li><li>- Idade entre os 40 e os 65 anos</li><li>- Ensino básico ou secundário</li><li>- Possuem veículo próprio</li><li>- Usam internet e possuem telemóvel</li><li>- Consumidores de comunicação nos meios tradicionais (TV, rádio, jornais e revistas)</li><li>- Caraterísticas psicológicas associadas: moderados, convencionais, deliberados</li></ul>
	<b><i>Believers</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Homem ou mulher</li><li>- Com mais de 50 anos</li><li>- Baixo nível de escolaridade</li><li>- Não possuem telemóvel</li><li>- Uso de transportes públicos</li><li>- Confeccionam tipicamente pratos tradicionais (cozido, feijoada, rojões, assados...)</li><li>- Caraterísticas psicológicas associadas: tradicionais, moralistas, conformados, cautelosos</li></ul>
<b>Clientes Empresariais</b>		Negócios de restauração (cafés, restaurantes), empresas de catering ou de organização de eventos e lojas de produtos gourmet.

A segmentação neste negócio é dividida em dois grandes grupos que tem como critério a tipologia de clientes: os clientes “*business-to-consumer*” e os clientes “*business-to-business*”.

Os primeiros são caracterizados por serem clientes que de modo individual fazem as suas compras, para consumo próprio. Os segundos são empresas do setor da restauração que compram os produtos para confeccionar refeições. Neste segmento, aspetos como o preço dos produtos e a prontidão na entrega das encomendas são muito valorizados. Propõe-se criar uma ficha de cliente que facilite neste processo de divisão de clientes (ver anexo 5).

### 3.8.2. POSICIONAMENTO

O Talho Confiança pretende ser reconhecido por ser um estabelecimento comercial que vende carne de qualidade e que oferece um atendimento personalizado com a procura constante de satisfazer todos os desejos dos seus clientes.

### 3.8.3. PÚBLICOS-ALVO

Os públicos-alvo do Talho Confiança selecionados para este plano são

- clientes: qualquer pessoa em nome particular, empresas na área da restauração;
- fornecedores;
- instituições locais: associações da freguesia (grupos musicais, desportivos e recreativos), associação de festas, etc.
- media: jornais locais, revistas de referência, rádios locais.

### 3.8.4. DEFINIÇÃO DAS MENSAGENS-CHAVE

As mensagens-chave têm que transparecer a missão, o posicionamento e os valores que a empresa possui. É ainda importante referir que as mensagens-chave devem ter em conta os temas relevantes para o talho e simultaneamente para os seus clientes. Só assim se consegue criar um diálogo eficaz e produtivo.

As mensagens previstas para cada público-alvo são:

**Tabela IX – Mensagens-chave**

<b>Público-alvo</b>	<b>Mensagens-chave</b>
Clientes	Fazer refletir de forma mais positiva o posicionamento; Refletir ainda a qualidade dos produtos a preços acessíveis.
Fornecedores	A marca é reconhecida por ser uma empresa com grande credibilidade. Deve-se ressaltar a qualidade dos produtos e do serviço, personalização, tempo de entrega e capacidade de cumprir encomendas.
Instituições da freguesia	Fazer refletir de forma mais positiva o posicionamento.
Media	Transmitir imagem de marca socialmente responsável e com qualidade de produtos.

### 3.9. ÁREAS DE ATUAÇÃO

#### 3.9.1. *Branding*

A empresa está registada em nome individual, contudo, enquanto marca, esta apresenta-se como sendo o “Talho Confiança”. Com as informações obtidas e em conversa com os clientes, percebe-se que poucos são aqueles que conhecem o talho por este nome e referem o “Talho da D. Olinda”. Desta forma, considera-se importante mudar o nome do talho para “Talho D. Olinda” para criar proximidade com os clientes e porque no fundo a D. Olinda é a figura central da empresa.

Uma vez que há a proposta de alterar o nome da empresa, também é necessário reformular o logotipo (ver figura II). Desta forma, criou-se uma alternativa para substituição do logotipo. O mesmo foi desenhado tendo em conta algumas das características da marca que se queria transmitir nomeadamente a tradição e a qualidade. Ainda houve a preocupação de relacionar o logotipo com a proprietária, uma vez que se pretende torná-la a própria imagem da marca.

**Figura II – Logotipo antigo, logotipo novo**



### 3.9.2. CRM

Pretende-se criar uma base de dados dos clientes de forma a, por um lado, adquirir os contactos dos mesmos, e, por outro lado, para facilitar a segmentação dos mesmos.

Como já foi referido anteriormente, foi proposta uma ficha de cliente (ver anexo), que permitirá à proprietária recolher informações úteis sobre informações pessoais, gostos, preferências e contactos.

### 3.9.3. Imagem e notoriedade

Depois de conhecer a opinião dos clientes e de se recolher informação com base no método de observação, pensa-se que é necessário realizar algumas melhorias a nível da apresentação da superfície comercial para que assim seja melhorada a imagem do talho e a própria perceção dos clientes atuais e potenciais. A nível da notoriedade, estas alterações também podem ser úteis uma vez que, segundo a proprietária, muitas pessoas passam e não sabem que aquele estabelecimento é um talho. Logo, ao serem criados mecanismos de identificação, para além de permitir o reconhecimento do negócio, fará com que as pessoas que passem por ali, fixem, gradualmente, o nome do mesmo.

Para isso, propõe-se fazer alterações na fachada exterior através da pintura da mesma e da colocação de um toldo em concha, com o nome do talho e contacto telefónico. Interiormente, por recomendação dos clientes, é aconselhável mudar os equipamentos de posição.

#### 3.9.4. Comunicação Online

O Talho Confiança não tem qualquer presença no mundo online. Todavia, face às novas tecnologias e ao aumento significativo de pessoas presentes nas redes online, pensa-se que será relevante criar-se uma identidade online para criar uma aproximação com o público mais jovem e também para ser percecionado que esta marca acompanha as novas tendências.

Desta forma, criar-se-á, em primeiro lugar, um email para a empresa e posteriormente, uma página no *Facebook* porque é uma rede, segundo um estudo da Marketest, a rede social mais utilizada em Portugal e permite interagir com o segmento *experiencers*, definido anteriormente.

Nesta página pretende-se: (1) divulgar as promoções que estarão a decorrer, (2) dar dicas de ingredientes ou especiarias que podem ser combinadas com carne, (3) fazer referência dos benefícios que o consumo de carne poderá trazer, (4) divulgar eventos organizados pelo talho e ainda (5) fornecer receitas da D. Olinda uma vez que é habitual os clientes questionarem como devem confeccionar um determinado prato. Estas receitas serão receitas práticas, caseiras que a D. Olinda realiza no seu dia-a-dia e que podem ser confeccionadas por qualquer um.

Nesta área de intervenção é necessário ter em conta que a proprietária não tem o know-how necessário para gerir a página de *Facebook*. Face também aos escassos recursos, pretende-se entregar esta página a alguém com experiência na interação com as redes sociais e que tem proximidade com o negócio.

A mensuração dos resultados passa por observar as estatísticas fornecidas pela própria rede, pelos comentários dos clientes e pela observação das vendas. Deve ainda realizar-se uma avaliação de *Sentiment* relativo à marca, que corresponde a um levantamento dos comentários positivos, negativos e neutros.

#### 3.9.5. Publicidade

A nível da publicidade torna-se complicado competir com as grandes empresas. Prevê-se manter o placar exterior onde são informadas as promoções. Como o talho está localizado num local de passagem, muitas vezes as pessoas param só para adquirir uma determinada promoção do momento.

Além disto, pretende-se distribuir *flyers* com informação dos produtos. Já houve, no passado, uma ação destas e a gerente diz que esta resultou em vendas. Afirmar ainda que não fez mais porque é complicado distribuir os panfletos.

### 3.9.6. Eventos

O talho nunca realizou um evento, nem participou em nenhum. Dados os escassos recursos financeiros e humanos, propõe-se para o ano 2015 apenas dois eventos: (1) o 40º aniversário do talho e (2) a presença na festa religiosa da freguesia. No aniversário pretende-se fazer um evento no próprio estabelecimento que coincida com a apresentação da remodelação do espaço (pintura da fachada, alteração da posição dos equipamentos e compra do toldo) com o festejo dos quarenta anos de existência. Os clientes poderão degustar, gratuitamente, produtos do talho. As festas são ainda um excelente espaço de diálogo que permitirão o envolvimento entre os clientes, amigos e a proprietária.

Quanto à participação na festa da freguesia, a ação passa por colocar, à semelhança de outras entidades locais, uma “barraca” de madeira, cedida pela Junta de Freguesia, em que sejam expostos os produtos do talho. A presença na festa tem como objetivos divulgar os produtos, demonstrar a qualidade dos produtos através da degustação dos mesmos, aumentar a notoriedade da marca e criar uma aproximação da marca com o seu público.

Nos dois eventos, serão tiradas fotografias para serem partilhadas na página de *Facebook* e vistas pelos clientes e amigos.

### 3.9.7. Promoção

Como estamos perante produtos frescos e alimentares, que requerem algum cuidado, é natural que sejam realizadas promoções pontuais que passem por vender produtos que estejam no seu limite de consumo. Mas, para além deste tipo de ação que já é recorrente, pretende-se criar uma promoção na semana de aniversário do Talho em que, durante os 7 dias, será oferecido 10% de desconto em qualquer compra. E ainda, na última semana de cada mês, será criada a “Promoção da Semana” em que na compra de um determinado produto, será oferecido outro.

### 3.9.8. Comunicação do produto

Esta empresa necessita melhorar a forma como comunica o seu produto. Propõe-se que sejam criados novos cartazes para inserir no interior do estabelecimento, e que estes sejam alterados pelo menos todos os meses. Criar regularmente novos cartazes, despertará a atenção do cliente e permite, por exemplo, trabalhar promoções, novos produtos e serviços.

Os produtos apresentados na montra deverão possuir, todos sem exceção, um identificador com o nome e o preço, para facilitar o processo de decisão de compra do cliente.

Ainda neste tópico, considera-se relevante criar um folheto que inclua o portfólio de produtos com os respetivos preços, para, quando for necessário, apresentar os produtos aos clientes, essencialmente a outras empresas.

Por fim, considera-se relevante que seja realizada a comunicação de produto via telefone, informando promoções ou recomendando produtos. Esta interação poderá ser realizada de duas formas: via SMS ou via telefónica direta. A escolha do método será feita pela proprietária tendo em conta alguns critérios como: a idade do cliente, o conhecimento se o cliente tem telemóvel, o conhecimento se o cliente sabe ou não ler. É fácil para a proprietária reconhecer estes critérios com a ajuda da ficha de cliente e pelo facto de conhecer muito bem os seus clientes.

#### 3.9.9. Comunicação com a comunidade local

O talho tem como preocupação apoiar as entidades locais mas, fá-lo de forma anónima. O que se pretende é que este apoio seja realizado de forma a que as entidades e a empresa trabalhem como parceiros e não como o talho que oferece algo. Assim, continuar-se-á a oferecer lanches nos concertos de música ou produtos para confeccionar na festa religiosa que permitem publicitar a marca. Nos lanches, serão colocados nos produtos oferecidos palitos com um papel que possua o logotipo e os contactos do talho. Durante os concertos, consoante o local, poderão ser entregues *flyers* com informações dos produtos e promoções.

Na festa, serão colocados cartões com os contactos do talho e uma lona com o logotipo que pode ser reutilizável.

Esta criação de parcerias com as entidades habitualmente envolvidas, têm como objetivo melhorar a notoriedade da marca junto da comunidade local, o desenvolvimento de boas relações com as entidades locais e ainda promover a marca com o apoio de outras instituições.



### 3.9.10. Media

O talho nunca foi mencionado num artigo dos media, mas dado o negócio em que está inserido, considera-se que poderão existir temas relevantes para a organização e para os consumidores dos media, para serem incluídos nos jornais ou revistas. A ideia é criar uma conversa pessoal entre a D. Olinda e o público, uma vez que é ela a figura central da empresa.

Dada a dimensão da empresa e a influência possível na comunidade local considera-se que o talho deve apostar na sua comunicação com os media, em órgãos de comunicação locais.

Desta forma, realizou-se um levantamento dos jornais em que se pode inserir informação e quais os temas/assuntos que poderão ser abordados.

**Tabela X – Levantamento Órgãos de Comunicação Social**

<b>Tipo de Comunicação</b>	<b>Temas Relevantes</b>	<b>Jornais/revistas</b>
Entrevista à proprietária	<ul style="list-style-type: none"><li>- História da marca;</li><li>- Evolução da marca;</li><li>- Importância da D. Olinda na empresa;</li><li>- Dificuldades neste ramo de negócio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jornal Terras da Feira (Coluna Viver)</li><li>- Jornal Correio da Feira (Coluna Entrevista)</li><li>- Rádio Clube da Feira</li><li>- Rádio Águia Azul (Santa Maria da Feira)</li></ul>
Artigos com dicas de culinária	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valor proteico da carne;</li><li>- Ingredientes combinados;</li><li>- Uso de especiarias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jornal Defesa de Espinho</li><li>- Jornal Terras da Feira (Coluna Viver)</li><li>- Jornal Correio da Feira (Coluna Opinião)</li></ul>
Coluna Receitas da D. Olinda	<ul style="list-style-type: none"><li>- Receitas caseiras, realizadas pela D. Olinda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jornal Terras da Feira (Coluna Viver)</li><li>- Jornal Correio da Feira</li><li>- Rádio Clube da Feira</li><li>- Rádio Águia Azul</li><li>- Rádio 5 (Espinho)</li></ul>

### 3.9.11. Vendas

Enquanto que os clientes particulares, habitualmente, vêm ao encontro do talho, os clientes de *business-to-business* terão que ser procurados pela própria empresa. Uma vez que não há um colaborador específico que assuma a função de vendas, considera-se importante que a proprietária todas as semanas visite pelo menos um cliente potencial apresentando os seus produtos, preços e serviço. Esta ação poderá, sem grande esforço, e sem grandes recursos, fazer com que se angariem mais clientes.

Para isso, foi necessário realizar um levantamento de empresas, junto da área geográfica do talho, que possam ser potenciais clientes ou parceiros tais como restaurantes, quintas com restauração e empresas de *catering* (ver anexo 7).

### 3.10. ORÇAMENTO

O modelo de orçamentação apresentado baseia-se na lógica “objetivo-tarefa”. Este método envolve: a definição dos objetivos, das tarefas que são necessárias para realizar os mesmos e o custo da realização dessas atividades. A soma de todos os custos corresponde ao orçamento do plano.

Desta forma, o orçamento que se prevê é o seguinte:

**Tabela XI – Orçamentação**

<b>Tarefas</b>	<b>Custos</b>
Pintura fachada (tinta + mão obra )	<b>100€</b>
Toldo em concha	<b>300€</b>
Registo da marca	<b>100€</b>
Gestão Página Facebook	<b>600€ (50€ mês)</b>
Publicidade	<b>50€</b>
Eventos	<b>200€</b>
Promoção	<b>100€</b>
Comunicação do Produto	<b>150€</b>
Comunicação com a comunidade local	<b>150€</b>
<b>Total</b>	<b>1.150€</b>

### 3.11. CALENDARIZAÇÃO

O plano de CIM desenvolvido para o Talho Confiança define um conjunto de atividades a serem iniciadas em Janeiro de 2015.

Contudo, algumas ações, sobretudo as que dizem respeito à imagem, já começaram a ser estudadas, ou seja a proprietária já pediu orçamentos para realizar as obras na fachada e colocar o toldo.

Provavelmente, a página de *Facebook* tornar-se-á ativa ainda no ano de 2014, uma vez que já foi criada.

**Tabela XII - Calendarização**

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Branding												
Alteração do Nome												
Novo logotipo												
Registar a marca												
CRM												
Imagem												
Pintura fachada												
Toldo em concha												
Mudança disposição equipamentos												
Comunicação Online												
Criação Email												
Criação Página Facebook												
Publicidade												
Distribuição de Flyers												
Divulgação Placar exterior												
Eventos												
Festa Aniversário Talho												
Participação nas festas												
Promoção												
Semana Aniversário												
Promoção da Semana												
Comunicação do Produto												
Criação de cartazes informativos												
Criação portfólio de produtos												
Envio SMS												
Telefonemas												
Com. Comunidade Online												
Oferta lanches concertos												
Oferta produtos												
Media												

Legenda	
	Preparação
	Implementação
	Avaliação

### 3.12. AVALIAÇÃO E CONTROLO

Para aferir se os objetivos definidos foram atingidos é fundamental medir resultados, o que, neste plano passa por: (1) verificar como é o desempenho das vendas de cada cliente individualmente (se há aumento, perda e, caso se aplique, se há repetição de compra); (2) questionar os clientes sobre o seu grau de satisfação; (3) na comunicação online, deverá analisar-se as estatísticas disponibilizadas na página de *Facebook* (nº de gostos da página, a interação dos utilizadores, o alcance das publicações e a segmentação das visitas); (4) é necessário compreender se após a realização de eventos ou após o contributo às instituições locais, há um aumento de captação de novos clientes; (6) verificar se o nome da marca foi referenciado nos media, através do *clipping*; E, por fim, (7) é necessário ouvir, analisar e aproveitar os comentários dos clientes para melhorar o serviço, as instalações e a qualidade dos produtos.

## 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o desenvolvimento deste projeto surgem possíveis estratégias de como trabalhar esta marca. Com a recolha de dados, compreende-se que a marca consegue cumprir o posicionamento desejado ou seja ter produtos de qualidade e oferecer um serviço personalizado. Contudo, verificam-se várias lacunas ao nível da comunicação da marca e dos produtos. Isto é, é preciso divulgar o posicionamento pretendido pela empresa.

É necessário também melhorar as instalações do estabelecimento comercial para tornar o espaço mais agradável e sustentar os valores da marca; criar uma base de dados que permita definir a segmentação de clientes; criar novos meios de comunicação de produtos (cartazes, portfólio de produtos, tabelas de preços...), atualizados e melhorados a nível estético; criar uma imagem gráfica que reflita o posicionamento da marca e a torne mais inovadora; participar em eventos para aumentar a notoriedade da marca e melhorar as relações com os diversos *stakeholders*; realizar promoções com regularidade de forma a cativar os clientes; criar presença nos media; estar presentes em canais online sobretudo para atingir um público mais jovem; e, visitar potenciais clientes, essencialmente empresas, divulgando e informando sobre os produtos, serviço e preços.

Mais que nunca, as relações pessoais serão valorizadas e por essa razão, este plano apresenta ainda uma mudança na sua gestão, apostando na criação de uma marca centrada na proprietária uma vez que esta pessoa é a alma do negócio. A presença em

eventos e um contacto mais direto com a comunidade local podem ser uma forma de projetar a empresa e trabalhar a sua notoriedade e integração na comunidade local. Pode ainda contribuir para angariar novos clientes.

## 5. QUADRO RESUMO

Área de Intervenção	Táticas	Objetivos	Público-alvo	Mensagem-chave	Avaliação/Controlo
<b>Nome da Empresa Branding</b>	Alterar o nome da empresa	- Criar proximidade com os clientes - Associar a marca à figura central do talho	- Clientes atuais e potenciais - Fornecedores	- Inovação - Proximidade dos clientes - Rejuvenescimento da marca	N/A
	Criação de um logotipo	Criar identidade gráfica à marca que ajude a determinar os valores associados à mesma	Clientes atuais e potenciais	Inovação; Criatividade	Comentários dos clientes
<b>Registo da marca</b>	Registo pelo INPI	Criar uma marca única	Proprietária	N/A	N/A
<b>CRM</b>	Criação de base de dados	- Segmentar públicos - Angariar os contactos dos clientes	Clientes atuais	Proximidade e conhecimento dos clientes; Importância dos gostos dos clientes	N/A
<b>Imagem</b>	Pintura fachada exterior	- Melhorar imagem do talho - Criação de valor	Clientes atuais e potenciais	Inovação	Comentários dos clientes e de novos clientes
	Toldo em concha	- Melhorar imagem - Chamar atenção - Publicitar número de telemóvel		Inovação, apresentação da marca	
	Mudança da disposição dos equipamentos do talho	- Renovar o espaço - Mostrar aos clientes que a opinião deles é importante		Inovação	
<b>Comunicação Online</b>	Criação página <i>Facebook</i>	- Divulgar produtos - Divulgar promoções - Aumentar notoriedade da marca - Aproximar de um segmento de mercado mais jovem. - Melhora a relação entre a vendedora e o comprador	- Clientes entre os 30 e os 50 anos; - Potenciais clientes;	- Mensagem Informativa; - Inovação e criatividade - Receitas e dicas de culinária da D. Olinda - Mensagens relacionadas com cuidados de saúde	- Número de gostos da página - Número de visualizações - Análise das estatísticas fornecidas pelo próprio <i>facebook</i>
	Criação Email da empresa	Mais um meio de contato		Inovação	Comentários dos Clientes
<b>Publicidade</b>	Distribuição de flyers	- Divulgar produtos - Divulgar promoções - Aumentar notoriedade da marca	Clientes atuais e potenciais	Mensagem informativa	Questionar novos clientes sobre como chegaram até ao talho
	Placar exterior				Verificar se há aumento do nº de vendas dos produtos publicitados
<b>Eventos</b>	Festa Aniversário do talho	- Criar um clima de envolvimento com os clientes	Clientes atuais	Aumentar a proximidade da marca junto dos seus <i>stakeholders</i>	- Nº de vendas na semana dos eventos
	Participação, com um expositor, na	- Aumentar a notoriedade junto clientes potenciais - Reforçar o valor da marca	Clientes Potenciais		- Comentários dos clientes

	Festa Religiosa da freguesia	- Demonstrar qualidade reconhecida através da degustação de produtos			
<b>Promoção</b>	Semana Aniversário talho: 10% de desconto imediato em qualquer compra	- Reforçar a preocupação com os clientes - Reforçar o posicionamento desejado	Clientes atuais e potenciais	Mensagem de apelo à compra	Comentários dos clientes; Nº de vendas dos produtos em promoção
	Promoção da semana: Oferta de um produto na compra de outro				
<b>Comunicação do produto</b>	Criação de cartazes com informação dos produtos no interior da loja	Divulgar os produtos	Clientes atuais	Mensagem de apelo à compra	Ouvir feedback dos clientes relativamente às ações desenvolvidas
	Criação de um portfólio com listas de produtos e preços	Facilitar a transmissão da mensagem Mostrar a oferta de produtos	Clientes atuais e potenciais (empresas)		
	Envio mensagens por telefone	- Divulgar os produtos; - Permanecer na mente dos consumidores	Clientes atuais (segmento : 20 a 60 anos)		
	Telefonemas com aviso de promoções	- Divulgar promoções; Aproximação ao público-alvo mais velho	Clientes atuais (+ de 60 anos)		
<b>Comunicação com a comunidade local</b>	Oferta do lanche nos concertos de música	- Aumentar a notoriedade da marca junto da comunidade local - Contribuir para o desenvolvimento educacional da comunidade.	Alunos das associações de música	Mensagem de proximidade junto do público de forma a mostrar que o talho se preocupa com as atividades desenvolvidas na freguesia; Entrega de cartões do talho e flyers	Comentários dos consumidores dos produtos durante os eventos Feedback dos clientes
	Oferta de produtos para confeccionar comida a ser vendida na festa religiosa	- Desenvolvimento de boas relações com entidades locais - Aumentar a notoriedade junto da comunidade local - Desenvolvimento marketing pessoal (D. Olinda)	Comissão fabricar a que organiza a festa; Clientes atuais e potenciais		
<b>Media</b>	Escrever artigos para jornais.	- Aumentar a notoriedade da marca - Dar a conhecer os produtos - Aumentar o valor da marca - Desenvolvimento do marketing Pessoal	Clientes atuais e potenciais	- Apresentação da marca/produtos - Apresentação da vendedora - Apresentação dos produtos	- Comentários dos atuais clientes - Comentários nas redes sociais
<b>Vendas</b>	Ação commercial	-Angariar novos clientes (empresas) -Dar a conhecer os produtos.	Clientes potenciais	- Apresentação da marca/produtos - Apresentação da vendedora - Apresentação dos produtos	- Aumento nº de clientes empresariais - Resultados das vendas

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications, *Marketing intelligence & planning*, 27 (4), 524-538.

Baack, D., and Clow, K. (2011). Integrated advertising, promotion, and marketing communications (Fifth ed.). Upper Saddle River, NY: Pearson Education, Inc.

Cornelissen, J.P. (2001). Integrated marketing communications and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, 20(4), 483-498.

Henley, T. K. (2001). Integrated marketing communications for local nonprofit organizations: developing an integrated marketing communications strategy, *Journal of Nonprofit & Public Sector*, 9(2), 141-155.

Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: from tactis to strategy, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23-33.

Kim, I., Han, D., and Schultz, D.E. (2004). Understanding the diffusion of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 4(1), 31-45.

Kitchen, P. J. e Burgmann, I.(2010). Integrated marketing communication, In Sheth, J. N. and. Malhotra, N. K. (Eds.) *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Ltd.

Kotler, P., Amstrong, G.Saunders, J. e Wong, V. (2001). *Principles of marketing*, European Edition, Financial Times, London: Prentice-Hall.

Nowak, G.J. e Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16 (1), 49-66.

Picton, D. e Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications*, (2<sup>nd</sup> ed.), Financial Times, London: Prentice Hall.

### Webgrafia:

*Taxa de desemprego*. Retrieved June 24, 2014, from Pordata website, [http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

*US Framework and VALS<sup>TM</sup> Types*. Retrieved June 24, 2014, from Strategic Business Insights website, <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>

*Os portugueses e as redes sociais*. Retrieved June 24, 2014, from Centro marca website, [http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1035\\_Folheto\\_redes\\_sociais\\_2013v1.pdf](http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/1035_Folheto_redes_sociais_2013v1.pdf)

*VALS<sup>TM</sup> Market Research*. Retrieved June 24, 2014, from SRI Internacional website, <http://www.sri.com/work/timeline-innovation/timeline.php?timeline=business-entertainment#!&innovation=vals-market-research>

*Balança Alimentar Portuguesa-2012*. Retrieved June 24, 2014, from Instituto Nacional de Estatística website, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=209480091&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=209480091&DESTAQUESmodo=2)

## ANEXOS

### Anexo 1 – Taxa de Desemprego/déficite Público em % PIB (2003-2013)

Ano	Taxa de Desemprego (%)	Déficite Público em % PIB
2003	6,3	3,7
2004	6,7	4,0
2005	7,6	6,5
2006	7,7	4,6
2007	8,8	3,2
2008	7,6	3,7
2009	9,5	10,2
2010	10,8	9,9
2011	12,7	1,3
2012	15,7	6,5
2013	16,3	5,0

Fonte: Pordata

### Anexo 2 – Entrevista à Proprietária

**1. Para além de dona do talho, qual é a sua função nesta empresa?**

R: Nesta empresa faço de tudo... Desde cortar carne, desmanchar, contabilidade, fazer as compras aos fornecedores...

**2. Como é formada a empresa (hierarquia corporativa)?**

R: Sou só eu!

**3. Como surgiu esta empresa?**

R: Este talho é o mais antigo da freguesia. Eu estou aqui há 39 anos. O meu marido é que percebia desta área e quando casamos decidimos comprar o talho. Comecei por fazer pouca coisa, apenas os trocos... Depois fui aprendendo e hoje estou aqui...Sozinha.

**4. Como tem sido a evolução desta empresa?**

R: A empresa quando surgiu evolui bastante. Nos primeiros 20 anos foi sempre crescendo, tinha lucro. Tínhamos 5 empregados. Há 15 anos, tem vindo a decair.

**5. Qual é a missão desta empresa?**

R: A missão desta empresa é servir bem. Ter qualidade. Trata-se os clientes com carinho, faz-se todas as vontades ao cliente. Ajuda-se a escolher a carne mais adequada para um determinado prato, a escolher os temperos e por vezes até dou receitas.

**6. Quais são os objetivos da empresa a médio e longo prazo?**



R: Os meus objetivos neste momento são poucos. Mas essencialmente queria ter mais clientes.

**7. A crise económica que se tem vindo a atravessar nos últimos tempos veio afetar a empresa?**

R: Veio afetar em muitos sentidos. As pessoas deixaram de ter poder de compra para poder ir ao talho comprar qualidade, então muitas vezes procuram o que é mais barato e vão às grandes superfícies.

**8. De que forma a envolvente institucional influencia este negócio? A que regras está sujeita esta empresa a nível institucional?**

R: Em muitas coisas. Por exemplo, com as novas regras nas finanças, fomos obrigados a comprar um computador, mesmo tendo uma máquina que funcionava. Para além disso, estão sempre com alterações e fomos também obrigados a comprar um software específico para esse computador. Há também muitas regras relacionadas com questões de higiene e segurança. Por exemplo, eles exigem a compra de detergentes que são caros e que no meu entender, não seria por usarmos outros que íamos por em causa a higiene das instalações ou equipamentos.

**9. De que forma o constante progresso das novas tecnologias interfere nesta empresa?**

R: A nível tecnológico as coisas não têm mudado muito. Continua a ser um trabalho muito manual.

**10. Pensa que os hábitos dos consumidores mudaram nos últimos tempos?**

R: Não.. As pessoas hoje comem muito menos e muito menos carne. A alimentação é diferente. Come-se muito menos carne de vaca e come-se mais frango e peru, que antigamente nem se vendia.

**11. Como gostaria que pensassem no seu talho? Que características gostaria que lhe associassem?**

R: Eu queria que pensassem que o meu talho tem qualidade e que as pessoas reconhecem-se isso. E que fossem lá também pelo bom atendimento.

**12. Quem são os concorrentes do talho?**

R: os concorrentes são os hipermercados (Continente e o Pingo Doce) e os talhos locais.

**13. Quais as suas estratégias de comunicação?**

R. Os hipermercados têm ações muito fortes. Muita publicidade na televisão. E iludem as pessoas com promoções de “50%” no cartão. Os talhos mais pequenos fazem a típica publicidade nos vidros.

**14. Como descrevia um talho ideal?**

R: Gostava de ter um talho com um bom frio, com uma boa vitrine, e muito espaço. A nível da comunicação gostava de fazer publicidade na rádio por exemplo e mais panfletos.

**15. Quais são os produtos mais procurados?**

R. O talho é tão pequeno que posso dizer que vendo de tudo um pouco. Mas essencialmente o que procuram mais é a carne fresca.

**16. Que tipo de serviços oferece para além da venda dos produtos?**

R: Essencialmente, temperar as carnes, levar a carne à casa dos clientes.

**17. Como avalia a relação qualidade-preço dos seus produtos?**

R. Em relação à qualidade não é caro. Mas muitas vezes os meus clientes pensam que é mais caro, quando não é. E digo isto porque regularmente faço uma comparação de preços com a concorrência sobretudo dos concorrentes com as mesmas características do meu negocio.

**18. Quem são os clientes do talho?**

R. A maioria deles são idosos. A juventude não vem aos talhos. Poucos são os clientes jovens e normalmente esses clientes são filhos dos meus clientes mais velhos. E tenho quase tantos homens como mulheres. Hoje há muitos homens a vir ao talho.

**19. Fazem segmentação de clientes?**

R: Faço...Em parte até faço mentalmente. Eu sei o que o cliente quer e o que o cliente gosta ou prefere. Guardo a carne que o cliente gosta para sugerir quando ele chega.

**20. Como caracteriza a relação entre a empresa e os seus clientes?**

R: É uma relação familiar. Acaba por ser uma família, uma amizade... As pessoas não vão só para comprar carne. Muitas vezes até vão desabafar os problemas pessoais.

**21. Como os clientes do talho têm conhecimento deste estabelecimento?**

R: Eles vêm porque o amigo disse que havia um produto bom. É essencialmente a passar a palavra.

**22. No processo de decisão de compra, o que leva o seu cliente a escolher a sua empresa em prol de outra?**

R: A qualidade, principalmente e o bom atendimento, claro.

**23. De que forma realiza a comunicação do talho?**

R: Digo ao cliente que há uma promoção e há informação no talho e num placar exterior.

**24. Define objetivos para a comunicação?**

R. Nunca penso nisso. É tudo muito intuitivo e momentâneo.

**25. Estão presentes em meios de comunicação social?**

R. Não.

**26. Costumam fazer campanhas promocionais?**

R: Sim. Quando preciso de liquidar um determinado stock ou chamar a atenção do cliente para um determinado produto. Por vezes, quando sei que um determinado cliente gosta de um produto e sei que é um bom cliente, eu faço venda sugestiva fazendo uma “atenção” no preço.

**27. Considera importante que um negocio como o seu, faça publicidade nos meus tradicionais.?**

R. claro que sim. Na rádio essencialmente acho que dá resultado. Mas é preciso ter dinheiro para isso...

**28. Acha vantajoso ter uma presença online?**

Sim, hoje em dia as novas tecnologias são muito importantes e sobretudo os jovens dão atenção aos “*facebooks*”. Eu gostava de ter uma página para o talho mas confesso que não percebo muito dessas ferramentas.

**29. Alguma vez organizaram um evento?**

R: Não.

**30. Considera importante neste negocio, realizar um trabalho focado nas relações publicas?**

R: Tendo em conta que damos a conhecer o talho por passa palavra...sim... Mas não tenho forma de sustentar isso.

**31. Considera vantajoso, dadas as características da sua empresa, apostar em campanhas de cariz social?**

R. Sim, aliás eu apoio associações, eventos organizados pela freguesia. É importante estar junto da comunidade mas faço-o sempre pelo anonimato.

**32. Qual o futuro que prevê para o talho?**

R: Um futuro difícil. É difícil combater com os preços dos hipermercados e mostrar às pessoas que é importante para a saúde comprar produtos de qualidade.

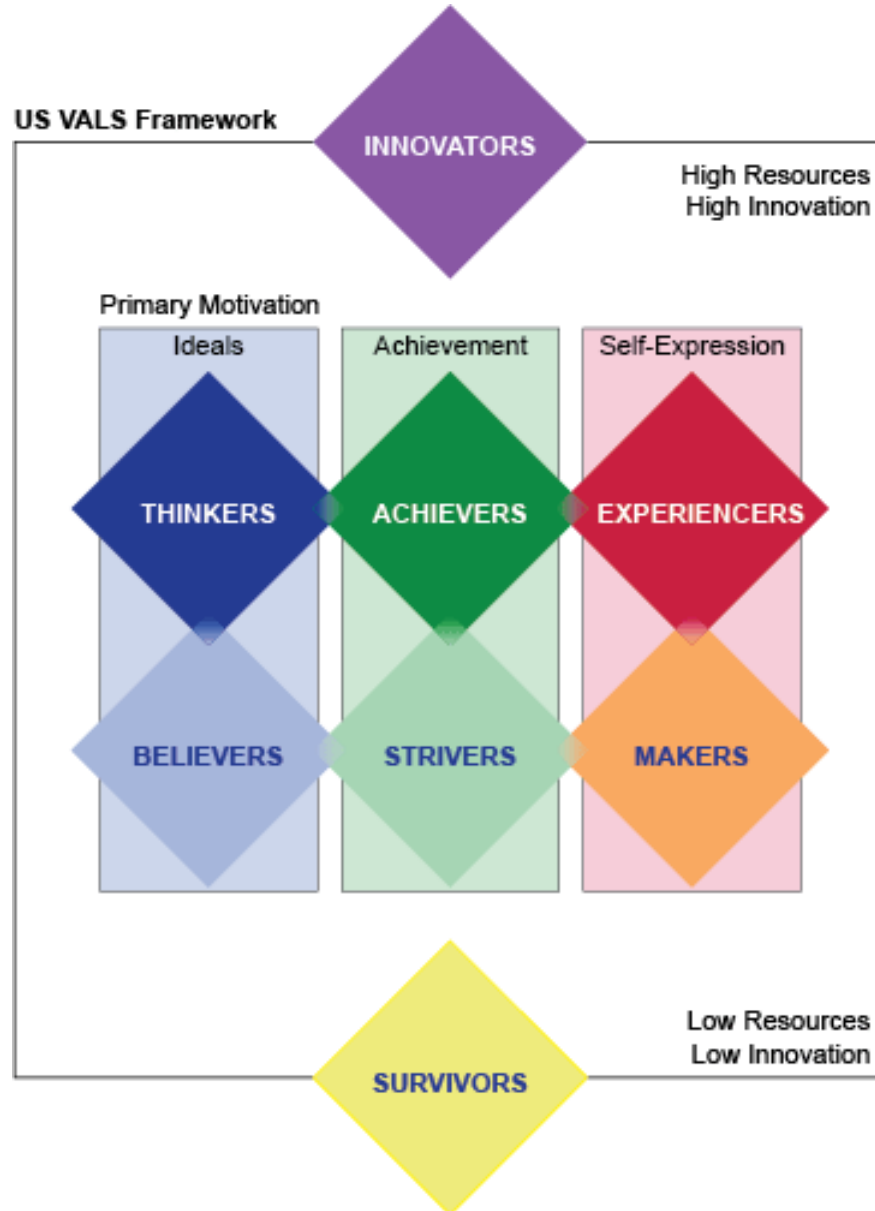
### Anexo 3 – Grelha de Observação

Temas-chave	Items a observar	Sim	Não	Observações
Ambiente de loja	As condições de luz são adequadas?	X		Podiam ter mais luzes para sobressair os produtos.
	As infraestruturas no interior encontram-se degradadas?		X	É necessário pintar a fachada.
	As infraestruturas no exterior encontram-se degradadas?	X		
	O ambiente da loja é agradável?	X		
Produtos	Os produtos têm boa apresentação?	X		
	Há variedade de produtos apresentados na montra?	X		
Equipamentos	Os equipamentos encontram-se em bom estado?	X		
Higiene	As fardas encontram-se limpas?	X		
	Os equipamentos estão limpos?	X		
	A loja, num ambiente geral, está limpa?	X		
Letreiros	A informação dos preços é visível?		X	Há produtos que não têm preço.
	As informações legais (horários, livro de reclamações...) encontram-se visíveis?	X		
Reclamações	Têm reclamações no “livro de reclamações”?		X	
Pagamento	É possível pagar por multibanco?		X	
Segurança/ normas	São seguidas as normas legais estipuladas por lei?	X		
	Usam o vestuário recomendável?	X		
Qualidade do Serviço	O vendedor é hospitaleiro?	X		
	O vendedor faz venda sugestiva?	X		
	O vendedor sugere alternativas na ausência de algum produto pedido?	X		
	O vendedor comunica campanhas do dia/semana?	X		
	O vendedor conhece pessoalmente os clientes?	X		
	O tempo de espera, entre o momento em que o cliente chega e é atendido, é curto?		X	Uma vez que só há uma vendedora, o tempo de espera pode ser mais demorado. Para combater esta situação, a vendedora sugere que os clientes deixem encomenda que pode ser recolhida por eles ou então entregue ao domicílio.

#### Anexo 4 – Focus Group

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Tópicos centrais</b>
<b>Consumo</b>	Come carne com regularidade?	Todos os dias; 3 vezes por semana
	Com que frequência costuma ir comprar carne?	Todas as semanas. De 15 em 15 dias.
<b>Preferências</b>	Qual é o seu prato preferido?	Cozido; Bifes; Assados.
	Como gosta mais de comer carne?	Carne assada/grelhada. Gostam pouco de carne cozida, exceto no cozido.
<b>Processo de decisão de compra</b>	Como escolhe o talho onde compra carne?	Critérios de escolha por ordem de importância: Qualidade, higiene, preço, atendimento, confiança e cheiro.
<b>Avaliação qualidade</b>	Como descreve a qualidade da carne comprada no talho?	“A qualidade é muito boa”. “Não mudo de fornecedor”.
<b>Avaliação preço</b>	Como comparam os preços estabelecidos pelo talho com os das superfícies concorrentes?	- Grandes superfícies: fazem publicidade enganosa. Os produtos <i>premium</i> são mais caros. Produtos em promoção sem qualidade. - Não fazem comparação de preços por não conhecerem a concorrência.
<b>Apresentação dos produtos</b>	O que poderia ser melhorado nos produtos e na apresentação dos mesmos?	“Atendendo ao espaço do talho, está tudo bem apresentado.”
<b>Relação vendedor-cliente</b>	Tendo em conta que só existe um colaborador na empresa, como avalia a sua relação com esta pessoa?	“5 estrelas. Atendimento personalizado. Familiar. Preocupação em satisfazer os desejos dos clientes.
<b>Vantagens</b>	Quais são as vantagens de comprar carne num estabelecimento comercial como o “talho confiança”?	Relação direta com o vendedor. Confiança. Conhecimento do vendedor nos gostos/preferências dos clientes. Credibilidade. Qualidade da carne. Atendimento personalizado. Não há um atendimento mecânico. Empatia. Cliente sente-se mais agradado.
<b>Melhorias</b>	Se tivesse oportunidade que conselho daria para melhorar o serviço?	Instalações: espaço, vitrine maior e/ou mais moderna; Fazer alteração na disposição dos equipamentos; Serviço: não são apontadas melhorias.
<b>Promoções</b>	Gostava de receber mensagens ou emails com informação das campanhas promocionais a decorrer no talho?	Todos se mostram interessados; Consideram que é uma forma de inovação.
	Desejam acrescentar algo à discussão que tenha ficado por dizer?	Mostram interesse em: - Promoções na compra de um produto em que se oferece outro; - Descontos em kg nas carnes; - 10% (valor referido) de desconto imediato no valor total de uma compra. Não mostram interesse em: promoções que impõe um valor mínimo de compra. Ex. “oferta de 5€ numa compra superior a 20€”.
<b>Comunicação online</b>	Costuma estar atento ou participar nas campanhas promocionais desenvolvidas nos canais online?	Só alguns (entrevistados mais novos) prestam atenção a esta informação. Só prestam atenção se o produto ou marca interessar.

## Anexo 5 – Modelo VALS



[www.strategicbusinessinsights.com/vals](http://www.strategicbusinessinsights.com/vals)  
© 2014 by Strategic Business Insights. All rights reserved.

## Anexo 6 – Ficha de Cliente

### Ficha de Cliente

Nome: \_\_\_\_\_

Data de Nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Morada: \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ Localidade: \_\_\_\_\_

Telf: \_\_\_\_\_ Tlm: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

#### Autoriza o envio de informação sobre os nossos produtos e promoções?

☐ Via Telemóvel ☐ Via Email ☐ Via telefone ☐ Não Autorizo

#### Gostaria de receber informação promocional sobre quais produtos?

Aves	Carne Bovina	Carne Suína	Charcutaria	Congelados	Outros
<input type="checkbox"/> Coelho <input type="checkbox"/> Frango <input type="checkbox"/> Perú	<input type="checkbox"/> Assar <input type="checkbox"/> Bifes <input type="checkbox"/> Cozer <input type="checkbox"/> Estufar	<input type="checkbox"/> Barriga <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Costeletas <input type="checkbox"/> Fêveras <input type="checkbox"/> Rojões <input type="checkbox"/> Carne para cozido	<input type="checkbox"/> Salsichas <input type="checkbox"/> Presunto <input type="checkbox"/> Salpicão <input type="checkbox"/> Chouriço <input type="checkbox"/> Queijo <input type="checkbox"/> Fiambre <input type="checkbox"/> Linguiça	<input type="checkbox"/> Pré-cozinhados (lasanha, panados, rissóis..) <input type="checkbox"/> Ervilhas <input type="checkbox"/> Peixe <input type="checkbox"/> Moelas	<input type="checkbox"/> Carne picada <input type="checkbox"/> Azeitonas <input type="checkbox"/> Produtos enlatados <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Hambúrgueres <input type="checkbox"/> Espetadas

## Anexo 8 – Prospeção de mercado

	Nome da Empresa	Localização	Telefone
<b>Quintas</b>	Quintinha da Seitela	Mozelos	227 444 808
	Quinta do Loureiro	Silvalde	913 458 435
	Brisas da Quinta	Mozelos	227 647 131
	Quinta do Outeiro	S.Paio de Oleiros	916 648 511
	Quinta da Quintã	Mozelos	227 451 866
<b>Empresas de Catering</b>	NG Catering Unipessoa, Lda	Feira	256 338 043
	Rp Ideias – Catering e Serviços Diversos	Localização desconhecida	960 019 113
	As Cook&Events – Organização e Gestão de eventos	Fiães	912 402 828
	NMC Eventos e Catering	Espinho	
	Anabela Vieira Unipessoal, Lda	S.Paio de Oleiros	S/ informação.
	Santiago Marquez Catering, Lda	Rio Meão	256 788 222
<b>Restaurantes</b>	Flor do Bolhão	Fiães	227 454 860
	Pizzaria Latino	Paços de Brandão	227 441 419
	Carriço-churrasqueira	N. da Regedoura	227 452 326
	Soletas	Paços de Brandão	227 444 432
	Marisqueira da Lapa	S.Paio de Oleiros	227 644 180
	A fornalha	Espinho	227 346 833
	Concha do mar	Espinho	227 341 630
	Castelhanos	N. da Regedoura	227 344 310
	Receitas do mundo	Lourosa	917 773 256
	Costumes e Petiscos Lda	Paços de Brandão	220 815 600
	Aquarela	Stª Maria de Lamas	220 812 788
<b>Cafés</b>	Café Central, Lda	S.Paio de Oleiros	227 642 211
	Café CDC	S.Paio de Oleiros	227 641 895
	Cafetaria Jardim	S.Paio de Oleiros	227 443 383
	Cafetaria Quebrada	S.Paio de Oleiros	227 644 358
	Café Katita	S.Paio de Oleiros	227 648 520
	Café Rainha	S.Paio de Oleiros	227 455 431
	Coffee Pleasure	S.Paio de Oleiros	220 806 982
	António Alves Couto	S.Paio de Oleiros	227 642 544
	Ludgero A Monteiro Reis	S.Paio de Oleiros	227 642 544